

## 地域金融機関による事業性評価と 2 つのベンチマーク

Feasibility Assessments by Regional Financial Institutions and Two Benchmarks

谷地 宣亮

Nobuaki YACHI

### 要 旨

2014 年以降に公表された金融庁資料や閣議決定などを見ると、「事業性評価」、「ローカルベンチマーク」、「金融仲介機能のベンチマーク」という言葉が頻繁に登場する。本稿は、これらの 3 つのキーワードについて、いつ頃から、なぜ取り上げられるようになったのか、どのような内容のものであるのか、現状と課題、について整理すること、3 つのキーワードの関係性について整理・考察すること、そして 地域金融機関が事業性評価に基づくアドバイスや融資を推進するための課題を明らかにすること、を目的としている。

得られた結論は以下の 2 点である。

(1) ローカルベンチマークと金融仲介機能のベンチマークは対話のためのツールに過ぎない。重要なのは、2 つのベンチマークを活用して、金融機関と企業、金融機関と金融庁、そして金融機関自身がいかに深い対話を行うことができるかである。

(2) 地域金融機関が事業性評価に基づくアドバイスや融資を行うためには、ローカルベンチマークや金融仲介機能のベンチマークを使いこなす力（本稿では、これを「事業性評価力」と呼んでいる）が必要である。担当者個人の事業性評価力および組織としてのその向上を図るには、金融機関が担当者個人や担当部署に適切にインセンティブを与えることができるような業績評価の仕組みを取り入れなければならない。

キーワード：事業性評価、ローカルベンチマーク、金融仲介機能のベンチマーク、対話、事業性評価力

## 1 はじめに

2014 年以降に公表された金融庁資料や閣議決定などにおいて、「事業性評価」、「ローカルベンチマーク」、「金融仲介機能のベンチマーク」という言葉が頻繁に登場している。本稿では、地域金融機関に係わる金融行政やその下で行われる地域金融機関の取組みを理解するために、そして地域金融機関の今後を考えるにあたって欠くことのできない上の 3 つのキーワードについて、

それらがいつ頃から、なぜ取りあげられるようになったのか、どのような内容のものであるのか、それらの現状と課題、について整理すること、3つのキーワードの関係性について整理・考察すること、地域金融機関が事業性評価に基づくアドバイスや融資を推進するための課題を明らかにすること、を目的としている。

本稿の構成は以下のようなものである。第2節では、金融庁による金融行政の現状について整理する。第3節では、2016年になされた2つの閣議決定において地域金融の課題がどのようにとらえられているのかを整理する。第4節では事業性評価について、第5節ではローカルベンチマークについて、そして第6節では金融仲介機能のベンチマークについて、それぞれの導入の経緯、内容、そして現状と課題、についての整理を行う。第7節では、3つのキーワードの関係性を整理するとともに、本稿の1つの結論を述べる。第8節では、もう1つの結論を述べて本稿を結ぶ。

## 2 金融行政の現状

近年、金融庁による金融行政が変化している<sup>1</sup>。本節では、金融行政の目指すところを明確にし、その実現のためにどのような方針で金融行政を行っているのかを示している、金融庁の「金融行政方針」の内容を見ることにしよう。「金融行政方針」は平成27事務年度より公表されている。以下、網羅的ではなく本稿の関心に沿って、平成27事務年度と平成28事務年度の「金融行政方針」の内容を見ていこう。

まず「平成27事務年度 金融行政方針」（2015年9月18日）である。金融庁は、質の高い金融仲介機能の発揮、金融機関・金融システムの健全性の維持、市場の公正性・透明性の確保を通じて、「企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生増大」の実現を目指すとしている（p. 1）。

ここでは、「金融行政の目指す姿・重点施策」の1つである「金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保」（p. 12）に注目したい。

地域金融機関については、「営業地域における顧客層のニーズを的確に捉えた商品・サービスの提供を行うとともに、地域の経済・産業を支えていくことが求められる」、「担保・保証に依存する融資姿勢を改め、取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価（事業性評価）し、融資や本業支援等を通じて、地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地方創生に貢献していくことが期待される」、「産業・企業の生産性向上に貢献するような競争を行うことが、地域経済の発展と自らの収益基盤の安定につながるものと考えられる」、としている（p. 12）。

1 本節で取りあげる2つの金融行政方針以外に、例えば、橋本 [2016]、橋本 [2017]、日下 [2016a]、日下 [2016b]、村本 [2017]、家森 [2017] などを参照。また、今後の金融検査・監督が向かうべき方向については金融庁 [2017] を参照。

「金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保」のための「具体的重点施策」の1つとしてあげている「企業の価値向上、経済の持続的成長と地方創生に貢献する金融業の実現」について見よう (pp. 13-15)。金融庁は金融機関に対し、企業価値の向上、経済の持続的成長、そして地方創生に貢献することを求め、それらを実現するために、金融仲介機能の質の改善に向けた取組みとして企業ヒアリング等、地方創生に向けた金融仲介の取組みを評価するための多様なベンチマークの検討、事業性評価およびそれに基づく解決策の提案・実行支援、などを行うとしている。

次に、「平成 28 事務年度 金融行政方針」(2016 年 10 月 21 日)である。金融庁は、「金融システムの安定/金融仲介機能の発揮、利用者保護/利用者利便、市場の公正性・透明性/市場の活力を確保することにより、企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生増大を目指す」としている (p. 1)。

「金融行政運営の基本方針」において、金融庁は、「金融当局・金融行政運営の変革」、「国民の安定的な資産形成を実現する資金の流れへの転換」、「『共通価値の創造』を目指した金融機関のビジネスモデルの転換」、という3つの変革に取り組むとしている (pp. 1-2)。

ここでは、示されているように、金融庁が金融機関にビジネスモデルの転換を迫っている点に注目したい。金融庁が金融機関に対してビジネスモデルの転換を求めるに至った背景について述べ、銀行が向かうべき方向性を提示しているのが「金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保等」(pp. 18-27)である。

金融庁が背景としてあげるのは、「平成 27 事務年度 金融レポート」(2016 年 9 月 15 日)<sup>2</sup>での分析結果である。金融レポートでは、「金利の低下が継続する中、銀行全体として利鞘縮小を融資拡大でカバーできず、資金利益は減少が続いており、顧客向けサービス業務(貸出・手数料ビジネス)の利益率は、2025 年 3 月期に地域銀行の 6 割超がマイナスになる可能性」が指摘されている<sup>3</sup>。また、「人口減少が継続する中で、全ての金融機関が貸出規模の拡大により収益を維持することは現実的ではなく」、「より安定的な収益基盤の構築を行うことが重要となってきた」という (p. 18)。このような厳しい状況の下、「各金融機関が、問題意識を持って自らのビジネスモデルを検証し、それぞれが自主的な創意工夫の下、持続可能なビジネスモデルの構築に向けた具体的かつ有効な取組みを行うことが求められている」のである (p. 18)。

金融庁が「持続可能なビジネスモデルの一つの有力な選択肢」として示しているのが、「金融機関が顧客本位の良質なサービスを提供し、企業の生産性向上や国民の資産形成を助け、結果として、金融機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保するという取組み(顧客との『共通価値の創造』の構築)」である (p. 18)。このような取組みは「地域経済の活性化にもつながる」とい

2 このレポートは「平成 27 事務年度 金融行政方針」で示した内容の進捗状況や実績を評価するためのものであり、そこでの評価が「平成 28 事務年度 金融行政方針」に反映される。

3 引用は「平成 28 事務年度 金融行政方針」、p. 18 より。原典は金融庁 [2016c] の pp. 22-23。

う (p. 18)。

金融庁は「金融機関に対し、担保・保証に過度に依存することなく、取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価（『事業性評価』）するよう促して」いる (p. 18)。とりわけ「GDPの7割強を占めるサービス業については総じて生産性向上の余地が大きい」といって、「金融機関が事業性評価を通じて、企業に有益なアドバイスとファイナンスを行う」ことによって、顧客の企業価値を向上させることができるという (pp. 18-19)<sup>4</sup>。そして、「企業価値の向上は、経済の発展や従業員の賃金上昇による生活の安定に」つながり、それが「結果として金融機関自らの経営の持続性・安定性にも寄与する」のである (p. 19)。

「金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保等」のための「具体的重点施策」の1つとして「金融仲介機能の質の向上」をあげ、「金融機関の取組みについての実態把握」、「金融仲介の質の向上に向けての金融機関との深度ある対話」、「開示の促進等を通じた良質な金融サービスの提供に向けた競争の実現」、などに取り組むとしている (pp. 20-22)。については、「十分な担保・保証のある先や高い信用力のある先以外に対する金融機関の取組みが十分でないために、企業価値の向上が実現できず、金融機関自身もビジネスチャンスを逃している状況（『日本型金融排除』）が生じていないか」を把握する (p. 20)。そのために、与信判断において、「担保・保証への依存の程度（事業性評価の結果に基づく融資ができていないか）」などに着目して「企業や金融機関からヒアリング等を行う」 (p. 20)。のために、金融庁と金融機関との対話を深めるために「金融仲介機能のベンチマーク」を活用する (p. 21)。のために、金融機関に対して、「金融仲介機能のベンチマーク」などを活用して、「金融仲介機能の発揮状況」を「積極的かつ具体的に開示するよう促す」 (pp. 21-22)。

本稿の関心から、2つの金融行政方針の中でとりわけ重要なのは以下である。

(1) 金融庁は、企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成などによる国民の厚生を増大を目指しているが、それ（特に前者）を達成するためには、地域金融機関が質の高い金融仲介機能を発揮することが必要であると考えている。

(2) 金融庁は、金融機関や企業からのヒアリングを通じて、金融仲介機能の質の向上に向けた取組みを推進しているが、具体的には、金融機関が事業性評価の結果に基づいてアドバイスやファイナンスを行うことができているのかを把握する。

(3) 金融仲介機能のベンチマークを、金融庁と金融機関との対話や金融機関から企業など顧客への情報発信などに活用する。

4 家森 [2017] は、「ファイナンス」の前に「アドバイス」がおかれている点に着目して、次のように述べている。「企業の存続のみを重視するのなら『ファイナンス』だけでもかなりのことは可能であるが、『企業価値向上』こそが目的なのであるから、『アドバイス』の重要性が今まで以上に増してくることは自然であろう」 (p. 22)。

### 3 閣議決定における地域金融

前節では、金融庁による金融行政の現状を見た。本節では、政府が地域金融に対しどのようなスタンスをとっているのかを、2016年になされた2つの閣議決定から見ることにする。

2016年8月2日、「未来への投資を実現する経済対策」が閣議決定された。この経済対策は、「当面の需要喚起にとどまらず、民需主導の持続的な経済成長と一億総活躍社会の着実な実現につながる施策を中心と」したものである（p. 1）。第2章では「取り組む施策」が示されているが、その「英国のEU離脱に伴う不安定性などのリスクへの対応並びに中小企業・小規模事業者及び地方の支援」では、中小企業・小規模事業者の生産性向上を支援するために、金融庁と経済産業省は「『ローカルベンチマーク』の活用」を、金融庁は「地域金融機能の強化」を推進するとしている（p. 14, p. 29）。

2016年12月22日に「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2016改訂版）」が閣議決定された。この中の「今後の施策の方向」「3. 政策パッケージ」「(1) 地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする」「(ア) 生産性の高い、活力に溢れた地域経済実現に向けた総合的取組」「D 地域企業の経営体制の改善・人材確保等」における「施策の概要」では、「地域企業の評価指標の確立」や「担保・保証に頼らない融資」などを推進するとしている（p. 31）。そのための「主な施策」の1つとして「ローカルベンチマーク等の整備」があげられている（p. 32）。そこでは、「地域企業の経営体制の改善等に資する観点から、地域企業と金融機関や地域の支援機関が相互に対話を行っていく上での参考ツールとして、ローカルベンチマークを整備していく必要がある」とする（p. 32）。第5節で見るように、2016年3月4日に経済産業省からローカルベンチマークが公表されたが、「今後は、地域中核・中小企業等支援施策でのローカルベンチマーク活用を推進し、その普及を図ることで、地域の金融機関や支援機関が企業との対話を深め、成長資金の供給等の生産性向上につながる経営支援の実施を促すとともに、「有効事例の紹介や更なるデータ分析を通じ、ローカルベンチマーク自体を更新・発展させる」としている（p. 32）。

さらに、「主な施策」の「リスク性資金の充実に向けた環境整備」のところでは、「地方に投資を呼び込み、生産性が高く活力に溢れた産業を取り戻すためには、地域企業の経営改善・ガバナンスの強化が進められるとともにリスク性資金の充実が重要であり、そのため「地域企業が更なる成長を目指し『攻めの経営』に転じることができるよう、金融機関や支援機関等によるローカルベンチマーク等の活用により、地域企業の経営改善・ガバナンスの強化を図る」としている（p. 32）。

本稿の関心から、上の2つの閣議決定の中で重要なのは以下である。

(1) 中小企業・小規模事業者の経営力強化や生産性向上を支援するためには、地域金融機能を強化すること、ローカルベンチマークの活用を推進することが必要である。

(2) 生産性の高い、活力に溢れた地域経済を実現するためには、ローカルベンチマークを確立

すること、担保・保証に頼らない融資を推進すること、が必要である。

(3) ローカルベンチマークは、地域の企業と金融機関や地域の支援機関が相互に対話を行う上で参考にするツールである。

(4) ローカルベンチマークの活用推進・普及を図るが、必要に応じて、ローカルベンチマーク自体を変更したり発展させたりする。

## 4 事業性評価

第2節と第3節では、地域金融行政において「事業性評価」、「ローカルベンチマーク」、「金融仲介機能のベンチマーク」の3つがキーワードとなっていることを確認した。そこで、以下、便宜的に節を分けて、本節で事業性評価、第5節でローカルベンチマーク、第6節で金融仲介機能のベンチマークについて、それぞれの導入に至るまでの議論、内容、現状と課題について整理することにしよう。

### 4-1 事業性評価とは

金融庁が2015年7月30日に発行した事業者向けのパンフレット「円滑な資金供給の促進に向けて」は、「金融機関が、現時点での財務データや、担保・保証にとらわれず、企業訪問や経営相談等を通じて情報を収集し、事業の内容や成長可能性などを適切に評価すること」が事業性評価であるとしている(p.3)。

### 4-2 事業性評価の導入から現在まで

図表1は、事業性評価に言及している文書をピックアップしたものである。ここでは、閣議決定、金融庁資料、および中小企業白書から、代表的なものを取りあげている。ただし、表に掲げたものであっても、それ以前の文書での取りあげ方と同じ、あるいは似たような文脈の中で扱われている場合には、以下、本文中での説明を割愛している。

金融庁「これまでの金融行政における取組みについて」(2015年12月21日)によれば、「事業性評価にかかるモニタリング」は、2013年9月6日に公表された「平成25事務年度 金融モニタリング基本方針」から始まった(p.1)。このモニタリング基本方針は、「金融モニタリング手法の見直しと課題」の2つ目の項目として「融資審査における事業性の重視」を掲げている(p.14)。具体的には、「担保・保証に過度に依存しない適切なリスクテイクを阻害している要因は何か、事業の期待収益とリスクに対する評価能力(いわゆる『目利き能力』)を向上させるためにどのような取組みを行っているか、事業について知見を持った人材の確保と育成の取組みはどうか、といった商業銀行経営の本質的課題の改善につながる議論を、金融機関との間で深めていく」としている(p.14)。ここから、金融庁が担保・保証に依存した融資からの脱却、目利き能力の向上、事業についての知見を持つ人材の確保・育成を重視していることがわかる。ただし、



図表 1 事業性評価

2013 年 9 月 6 日	平成 25 事務年度 金融モニタリング基本方針（金融庁）
同	平成 25 事務年度 中小・地域金融機関向け監督方針（金融庁）
2014 年 6 月 24 日	「日本再興戦略」改訂 2014 - 未来への挑戦 - （閣議決定）
2014 年 7 月 4 日	金融モニタリングレポート（金融庁）
2014 年 9 月 11 日	平成 26 事務年度 金融モニタリング基本方針（監督・検査基本方針）（金融庁）
2014 年 12 月 27 日	まち・ひと・しごと創生総合戦略（閣議決定）
2015 年 6 月 30 日	まち・ひと・しごと創生基本方針 2015 - ローカル・アベノミクスの実現に向けて - （閣議決定）
同	「日本再興戦略」改訂 2015 - 未来への投資・生産性革命 - （閣議決定）
2015 年 7 月 3 日	金融モニタリングレポート（金融庁）
2015 年 7 月 30 日	円滑な資金供給の促進に向けて（金融庁）
2015 年 9 月 18 日	平成 27 事務年度 金融行政方針（金融庁）
2015 年 12 月 24 日	まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015 改訂版）（閣議決定）
2016 年 6 月 2 日	日本再興戦略 2016 - 第 4 次産業革命に向けて - （閣議決定）
2016 年 6 月 30 日	中小企業白書 2016 年版 未来を拓く 稼ぐ力（中小企業庁）
2016 年 9 月 15 日	平成 27 事務年度 金融レポート（金融庁）
2016 年 10 月 21 日	平成 28 事務年度 金融行政方針（金融庁）
2016 年 12 月 22 日	まち・ひと・しごと創生総合戦略（2016 改訂版）（閣議決定）
2017 年 3 月 17 日	検査・監督改革の方向と課題 - 金融モニタリング有識者会議報告書 - （金融庁）

（出所）各資料より筆者作成。

この時点ではまだ「事業性評価」という言葉は用いられていない。

金融庁がモニタリング基本方針と同時に公表した「平成 25 事務年度 中小・地域金融機関向け監督方針」では、地域金融機関が積極的に金融仲介機能を発揮することができているかという観点から監督を行うと述べている（p. 3）。具体的には、金融庁は地域金融機関に対して「地域密着型金融の深化」や「中小企業に対する経営改善支援等」を求めている（pp. 6-9）。

地域密着型金融の深化については、「顧客企業のライフステージに応じたコンサルティング機能の発揮」、「地域経済の活性化への貢献」、「地域や利用者に対する積極的な情報発信」を求めている（pp. 6-7）が、特に事業性評価にかかわるのはである。では、財務面に焦点を当てるだけではなく事業面からも課題などを把握・分析した上で、企業のライフステージなどに応じて最適なソリューションを提案・実行しているかとして、事業面への着目が必要であると述べている（p. 6）。

中小企業に対する経営改善支援などについては、地域金融機関は「地域密着型金融の推進の一環として、いわゆる目利き能力を育成・発揮し、担保・保証に過度に依存することなく、借手企業の事業価値を的確に見極めるとともに、事業価値の向上に資する取組みを行っていくことが期待されている」（p. 8）として、担保・保証に依存するのではなく企業の事業価値を見極めた上で事業価値の向上に貢献することが必要であると指摘している。

最初に「事業性評価」という言葉を用いたのは、2014 年 6 月 24 日の閣議決定「『日本再興戦

略』改訂2014」(以下、「改訂2014」)である<sup>5</sup>。改訂2014は、日本経済を成長軌道に乗せるには、日本経済全体の生産性の向上と稼ぐ力の強化が必要であるとの認識の下で策定されたものである。改訂2014が掲げる3つのアクションプランの中の1つが「日本産業再興プラン」である。このプランの6番目が「地域活性化・地域構造改革の実現／中堅企業・中小企業・小規模事業者の革新」であり、そのための「新たに講ずべき具体的施策」の4番目に「地域金融機関等による事業性を評価する融資の促進等」という項目が設けられている。そこでは、「企業の経営改善や事業再生を促進する観点から、金融機関が保証や担保等に必要以上に依存することなく、企業の財務面だけでなく、企業の持続可能性を含む事業性を重視した融資」などの取組みがなされるよう、「監督方針や金融モニタリング基本方針等の適切な運用を図る」と記している(p.88)。ここから、内閣が事業性評価に基づく融資の重要性を認識していることがわかる。

本節には直接の関係はないが、いま上に引用した文章のすぐあとに段落を変えて、「このような事業性を重視した融資の取組に資する観点から、地域金融機関等の融資判断の際に活用できる技術評価の仕組みの構築に取り組む」という文章が続く(p.88)。これは次節で述べる「ローカルベンチマーク」の導入の必要性について言及したものと解釈することができる。

2014年7月4日に金融庁が公表した「金融モニタリングレポート」で事業性評価の定義が示された。事業性評価とは、「借手企業の財務データや担保・保証に過度に依存した融資判断ではなく、借手企業の事業の内容と将来性を的確に把握」(p.29)することである。金融庁は平成25事務年度の検査において、「地域銀行ごとに地域の典型的なメイン先企業であり、かつ、銀行にとって大口融資先となる企業を中心に1～2社を選んで、当該企業の事業性をどう見るべきか、当該企業の経営改善に何が必要かといった議論(以下、「事業性評価検証」という)を各行との間で実施した」(p.35)。その「検証の結果、各銀行は借手企業を取り巻く一般的な市場の見立てや方向性についてはある程度把握していた」が、「こうした状況把握を踏まえて、個別企業が採るべき戦略を検討し、それを実行するための具体的な提案につなげる部分には課題が」あったとしている(p.36)。

金融庁は2014年9月11日公表の「平成26事務年度 金融モニタリング基本方針(監督・検査基本方針)」において「事業性評価に基づく融資等」を「重点施策」の1つに位置付けた(p.2)。ここでは、「財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、借り手企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価」することを事業性評価と呼んでいる(p.2)。金融機関は中小企業に対して、「きめ細かく対応し、円滑な資金供給等に努めることが求められ」と同時に、事業性評価に基づいて「融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援していくことが求められる」(p.2)。金融庁は、金融機関による事業性評価への取組み等について検証を行っていくとしている(p.2)。

5 井上[2016], p.1の指摘に負う。



2014 年 12 月 27 日の閣議決定「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を見よう。これは、周知のとおり、しごとの創生、ひとの創生、まちの創生の好循環を確立して、地方創生を図るための戦略を述べたものである。この文書の中にも事業性評価への言及がある。「地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする」(p. 16) ためには「地域産業の競争力強化」(p. 17) が必要である。そのための「主な施策」の 5 番目に「産業・金融一体となった総合支援体制の整備」(p. 21) を掲げる。地域経済の振興のためには、地域の企業や産業の生産性・効率性の向上、雇用の質の確保・向上が必要であるが、そのためには「地域資源を活用した事業化、生産性の向上、再出発に向けた環境整備等の課題について、産業・金融両面からの政府の支援等を総合的に実施し、企業の経営課題解決に向けた自主的な取組を官民一体で支援」しなければならない (p. 21)。そこで、「2015 年度には地域資源を活用した事業化支援及び生産性の向上支援等における各種早期実施策」を実施するとする (p. 21)。ここで、「各種早期実施策」に注が付けられている。脚注によれば、各種早期実施策とは、「株式会社日本政策投資銀行によるオープンイノベーションを通じたビジネス創造についての地方への普及・展開、地域金融機関等による企業の事業性評価に基づく融資・コンサルティング機能の積極的な発揮を促す監督・検査の一層の推進、株式会社日本政策投資銀行による地域向けリスクマネー供給の強化等」のことである (p. 21)。ここから、内閣は地域金融機関が事業性評価に基づいて融資を推進することやコンサルティング機能を発揮することが地方創生にとって不可欠であると考えていることがわかる。

2015 年 7 月 3 日に公表された「金融モニタリングレポート」を見よう。平成 26 事務年度の地域銀行に対するモニタリングにおいて、金融庁は「企業の事業内容や成長可能性などの適切な評価（事業性評価）を踏まえた解決策の検討・提案、実行支援をどのように行っているかについて議論」を行った (p. 31)。特に地域銀行については、「地域経済の活性化に向けた取組を主導する役割をどのように発揮しているかについて議論」を行った (p. 31)。

平成 25 事務年度同様、金融庁は「地域銀行ごとにその地域の典型的なメイン先企業であり、銀行にとっても大口融資先となる企業を中心に複数の企業を選び、当該企業の事業性や所属業界の将来性などをどの様にみているか、当該企業の経営改善に何が必要か、それらを実現するための課題は何かといった議論」を行った (p. 38)。さらにそれに加え 26 事務年度は、「地域貢献に対する各行の考え方や事業性評価に組織的・継続的に取り組んでいくための態勢整備の状況などについての実態把握を行」うため事業性評価ヒアリングを実施した (p. 38)。事業性評価ヒアリングの対象は「地域における貸出シェアが高い銀行」51 行である (p. 38)。ヒアリングの結果、

「様々なライフステージにある企業の事業内容や成長可能性などを適切に評価するための体制整備については道半ばとなっている先が多い」、「一般に、地域経済の中核となる企業の多くは、大口融資先であり、また、現時点では財務に不安のない企業も多い」が、「これらの中核企業に対する関係構築の強化や適時のソリューション提供に課題を有している先」が多い、「個別企業にとどまらず産業界や地域の企業群に対し、面的に取り組み、成果を上げている先は少ない」、ということが明らかとなった (p. 38)。

2015年9月18日の「平成27事務年度 金融行政方針」(以下、「27年度方針」)である。そこでは、地域金融機関は、担保・保証に依存した融資姿勢を改め、事業性を評価した融資や本業支援などを通じて地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地方創生に貢献することが期待されている(p.12)。

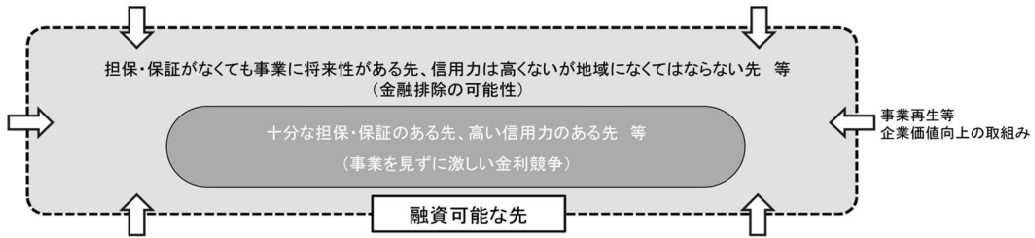
また、27年度方針は、「金融仲介の改善に向けた検討会議(仮称)」を開催して、そこで、「担保・保証依存の融資体制からの転換、産業・企業の生産向上への金融仲介のあるべき姿等を」議論する、「事業性評価及びそれに基づく解決策の提案・実行支援」として、「各金融機関における取引先企業の事業性評価及びそれに基づく融資や本業支援等の取組状況」を確認する、「地方創生に向けた金融仲介の取組みに関する評価に係る多様なベンチマーク」を検討する、などとしている(p.13)。と については第6節で見る。

2016年9月15日に「平成27事務年度 金融レポート」が公表された。これによると、平成27事務年度に金融庁は、「地域に密着した多くの金融機関が、営業地域における顧客の期待やニーズを的確に捉えた商品・サービスを提供し、担保・保証に依存せず取引先企業の事業性評価に基づく融資や本業支援等を通じて、地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地域経済の発展と自らの経営基盤の安定を目指す、というビジネスモデルについて検証」を行った(pp.20-21)。その結果、顧客に密着したビジネスモデルを追求している銀行には、「金融機関が分析した企業の事業性の評価等を顧客に開示しながら、経営課題の背景・根拠の分析結果や経営改善に向けたポイントを説明する等、顧客との課題共有のための対話を実施している」などの「共通する特徴」が見られた(p.26)。

2016年10月21日公表の「平成28事務年度 金融行政方針」(以下、「28年度方針」)を見ていこう。金融庁はこれまで金融機関に対して担保・保証に過度に依存することなく、事業性評価をするよう促してきた(p.3, p.18)。しかしながら、「顧客企業からは『金融機関は相変わらず担保・保証が無いと貸してくれない』との認識が示され」ている(p.20)。平成28事務年度は、金融機関と企業の両方から、「担保・保証への依存の程度(事業性評価の結果に基づく融資ができていないか)」や「貸付条件変更先等の抜本的事業再生等を必要とする先に対する、コンサルティングや事業再生支援等による顧客の価値向上に向けた取組み」などに着目したヒアリング等を通じて、「日本型金融排除」が生じていないかを把握する(p.20)。

ここで日本型金融排除について見ておく。日本型金融排除とは、「十分な担保・保証のある先や高い信用力のある先以外に対する金融機関の取組みが十分でないために、企業価値の向上が実現できず、金融機関自身もビジネスチャンスを逃している状況」(p.20)のことである(図表2)。事業性評価に基づく「アドバイスとファイナンス」の提供が顧客企業の価値向上につながり、企業価値の向上が金融機関の安定した収益基盤と収益の確保につながるという好循環をもたらす(p.18)。ここに、金融機関と「顧客との『共通価値の創造』の構築」が可能となり、それがひいては地域経済の活性化にもつながるのである(p.18)。第2節でも述べたように、金融庁は、顧客との「共通価値の創造」を、地域金融機関にとっての「持続可能なビジネスモデルの一つの有

図表2 「日本型金融排除」のイメージ図



(出所) 金融庁 [2016d], p. 21.

力な選択肢」(p. 18) と位置付けている<sup>6</sup>。

28 年度方針では、金融機関が事業性評価に基づくアドバイスとファイナンスを提供することによって、つまり金融機関が金融仲介機能を十分に発揮することによって、これまで「日本型金融排除」の対象となっていた先の企業価値の向上が実現し、地域経済の活性化につながる、が金融機関の収益にもつながって金融機関と顧客との「共通価値の創造」の構築が可能となる、というのである。

28 年度方針は金融仲介機能のベンチマークについても述べているが、それは第 6 節で見る。

金融検査・監督の向かうべき方向を議論した「金融モニタリング有識者会議」が 2017 年 3 月 17 日に「検査・監督改革の方向と課題 - 金融モニタリング有識者会議報告書 -」を公表した。この報告書では、金融検査・監督の手法として、「担保・保証の有無や借り手の直近のバランスシートに着目した個別の資産査定に重点を置くのではなく、金融機関が顧客の事業の将来性を評価して融資を行っているかに着目する」(p. 11) としている。

本項の最後に、事業性評価に基づくアドバイスとファイナンスを重視するのは、リレーションシップバンキング（地域密着型金融）の取組みと同じであることを指摘しておく。金融庁「これまでの金融行政における取組みについて」(金融庁 [2015d]) では、2014 年 10 月の「金融再生プログラム」から「リレーションシップバンキング～事業性評価の歩み」についての記載を始めている (p. 1)。また、井上 [2016] は、村本 [2016] と多胡 [2016] の議論を紹介して、リレーションシップバンキング（地域密着型金融）と事業性評価は本質的に同じものだとしている<sup>7</sup>。金融庁は、2003～2004 年度を集中改善期間、2005～2006 年度を重点強化期間として、そして 2007 年度以降は恒久化してリレバン（地域密着型金融）行政に取り組んできた。しかし、2008 年にリーマンショックが発生し、その後 2009 年 12 月に施行された中小企業金融円滑化法（2013 年 3 月に終了）への対応は、リレバン行政が志向する方向とは異なる対応を迫るものであった。

6 村本 [2017] は、「『共通価値の創造』で示された金融を通じた社会的価値の向上こそ」が 28 年度方針のポイントであるという (p. 16)。

7 井上 [2016], p. 3 および p. 7。

金融円滑化法の終了した2013年の9月に事業性評価についてのモニタリングが開始されている(ただし、先に示したように、この時点ではまだ事業性評価という言葉は用いられていない)。これは「平時においてリレバン本来のあり方に回帰していくことを目指したもの」<sup>8</sup>であるといえる。

#### 4-3 事業性評価の現状

ここで、まず、『中小企業白書 2016年版』(以下、『白書』)を見よう。『白書』は、第2部「中小企業の稼ぐ力」の第5章「中小企業を支える金融」第2節「中小企業の成長に向けた資金供給の必要性」の中の3で「事業性評価の必要性」について述べている。

そこに、金融機関が現在重視している融資手法と今後重点を置きたいと考える融資手法について調査した結果が示されている<sup>9</sup>。それによると、金融機関がもっとも重点をおいて取り組んでいる融資手法は「信用保証協会の保証付融資」(86.1%)であるが、その次に「事業性を評価した担保・保証によらない融資」(60.5%)が入っている。また、今後重点をおきたい融資手法については、「事業性を評価した担保・保証によらない融資」(61.4%)が「売掛債権の流動化による融資」(49.6%)や「動産担保による融資」(49.2%)を10パーセントポイント以上上回って第1位となっている。金融行政の方針に従ってではあるが、金融機関の側に事業性評価に基づく融資に重点を置く姿勢が見られることがわかる。

企業の側は、事業性評価に基づく融資についてどのように考えているのだろうか。この点についても『白書』は調査結果を示している<sup>10</sup>。企業が現在利用している融資手法と今後借入を希望する融資手法についての結果は以下の通りである。企業が現在利用している融資手法は、「代表者等の保証による融資」(76.3%)、「信用保証協会の保証付融資」(69.1%)、「不動産を担保とする融資」(62.2%)の順となっており、「事業性を評価した担保・保証によらない融資」(25.9%)は第4位である。企業が今後希望する融資手法は、「信用保証協会の保証付融資」(47.5%)が第1位であるが、それとほぼ同じ割合といってよいであろう47.2%で「事業性を評価した担保・保証によらない融資」が第2位に入っている。企業側では、事業性評価に基づく融資へのニーズが高いことがわかる。

金融庁は2015年から2016年にかけて、中規模・中小企業751社に対して企業ヒアリングを、そして企業ヒアリングで捕捉できていない小規模企業2460社に対してアンケート調査を実施した(金融庁[2016a]。以下、「金融庁調査」という)。次に、この金融庁調査の結果を見よう。

メインバンクを選択している理由(複数回答可)を尋ねたところ<sup>11</sup>、企業ヒアリングでは、「責

8 井上[2016], p. 2.

9 『白書』, p. 324, 第2-5-50図.

10 同上, p. 323, 第2-5-49図.

11 金融庁[2016a], p. 3.

社や事業に対する理解」(429 社)をあげたところが多かった。次いで「融資スタンス(業況が厳しい時も安定して融資してくれるなど)」(293 社)となっており、「融資の金利」を理由としてあげたのは 146 社で第 6 位であった。アンケート調査では、同じ質問に対し、「長年の付き合いがあり、信頼しているから」(1585 社)を理由にあげた企業が多かった。また、「支店が近くにあるから」(1126 社)、「自社や自社の事業に対する理解があるから」(950 社)がそれに続き、「融資の金利条件が良いから」(296 社)は 6 番目となっている。この調査から、中規模・中小企業や小規模企業は、金融機関に対し自社や自社の事業に対する理解を求めていることがわかる。

また、金融庁調査は、小規模企業アンケートについてのみであるが、自由意見・要望の結果を定量化して示している<sup>12</sup>。事業性評価に係わる場所では、「融資スタンス(担保・保証に依存しない融資等)」に対する厳しい声は 262、評価する声は 20、「顧客や事業に対する理解」に対する厳しい声は 58、評価する声は 4、となっており、圧倒的に厳しい声が多かった。

#### 4 - 4 事業性評価の課題

金融庁の遠藤俊英・監督局長は、「地域金融機関に対する期待は」という問いに対して、「事業性評価だ。担保・保証に過度に依存することなく、取引先企業の事業内容や成長可能性を適切に評価して、生産性向上につながる融資や本業支援を提供してほしい」と答えている<sup>13</sup>。

4 - 2 では、地域の企業の生産性向上や地域経済の活性化などに向けて、金融庁や内閣が地域金融機関に対して事業性評価に基づく取組み(アドバイスやファイナンス)を求めていることを見た。4 - 3 では、金融機関は行政の方針もあって事業性評価に取り組んでいること、そして企業も金融機関に対して事業性評価に基づく融資を求めていることを見た。

『白書』と金融庁調査は別の調査であるため結果の解釈は慎重であるべきだが、現状では、事業性評価に係る金融機関の取組みに対する企業側の満足度(評価)は決して高いものではないといっていよう。地域金融機関は、企業側の満足度を高めるよう、よりいっそう事業性評価への取組みを深化させることが必要である。

## 5 ローカルベンチマーク

### 5 - 1 ローカルベンチマークとは

経済産業省は、2016 年 3 月 4 日にローカルベンチマークを公表した。ローカルベンチマークは、地域の企業を評価する手法・指標のことである。経産省の「News Release」(2016 年 3 月 4 日)<sup>14</sup>によると、ローカルベンチマークは、「『企業の診断ツール』として、企業の経営者や金融

12 同上, p. 15. 厳しい声については n = 385, 評価する声は n = 37 であった。

13 「遠藤・金融庁監督局長に聞く」『ニッキン』2017 年 1 月 13 日。

14 <http://www.meti.go.jp/press/2015/03/20160304003/20160304003.pdf>  
以下、脚注の中に記載された URL の最終閲覧日は 2017 年 5 月 22 日である。



図表3 ローカルベンチマーク

2014年4月25日	第1回「日本の『稼ぐ力』創出研究会」開催（経済産業省）
2014年6月24日	「日本再興戦略」改訂2014 - 未来への挑戦 - （閣議決定）
2014年10月15日	第6回「日本の『稼ぐ力』創出研究会」開催（経済産業省）
2014年12月27日	まち・ひと・しごと創生総合戦略（閣議決定）
2015年3月10日	第9回「日本の『稼ぐ力』創出研究会」開催（経済産業省）
2015年5月29日	第1回「地域企業 評価手法・評価指標検討会」開催（経済産業省）
2015年6月18日	日本の『稼ぐ力』創出研究会 とりまとめ（経済産業省）
2015年6月30日	まち・ひと・しごと創生基本方針2015 - ローカル・アベノミクスの実現に向けて - （閣議決定）
同	「日本再興戦略」改訂2015 - 未来への投資・生産性革命 - （閣議決定）
2015年12月24日	まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015改訂版）（閣議決定）
2016年3月4日	ローカルベンチマーク公表（経済産業省） （「地域企業 評価手法・評価指標検討会 中間とりまとめ - ローカルベンチマークについて - 」）
同	第4回「未来投資に向けた官民対話」開催（首相官邸）
2016年4月14日	第1回「ローカルベンチマーク活用戦略会議」開催（経済産業省）
2016年5月31日	「ローカルベンチマーク活用行動計画」公表 （「ローカルベンチマーク活用戦略会議」（経済産業省））
2016年6月2日	日本再興戦略2016 - 第4次産業革命に向けて - （閣議決定）
2016年8月2日	未来への投資を実現する経済対策（閣議決定）
2016年12月22日	まち・ひと・しごと創生総合戦略（2016改訂版）（閣議決定）
2017年3月7日	企業の健康診断ツール ローカルベンチマークの手引き（経済産業省）

（出所）各資料より筆者作成。

機関・支援機関等が、企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みであり、事業性評価の『入口』として活用されることが期待されるものである。具体的には、財務情報と非財務情報を用いて、「企業の経営状態を把握することで経営状態の変化に早めに気づき、早期の対話や支援につなげていくものである。

## 5-2 ローカルベンチマークの導入から現在まで

図表3はローカルベンチマークに言及している閣議決定、経済産業省資料、ならびにローカルベンチマークについて審議がなされた会議などをピックアップして示したものである。

一般的には、ローカルベンチマークについての検討は2014年10月15日に開催された「日本の『稼ぐ力』創出研究会」の第6回会議から始まったとされている<sup>15</sup>。厳密な意味ではそうかもしれない。しかし筆者は、第4節で引用して指摘したように、2014年6月24日の閣議決定、「『日本再興戦略』改訂2014」において、明確ではないかもしれないが、政策当局がのちに「ローカルベンチマーク」と呼ぶようになった手法・指標の導入の必要性を意識していたと考える。引

15 例えば、経済産業省 [2016] のp. 2や村本 [2016] のp. 25を参照。

用を繰り返せば、「このような事業性を重視した融資の取組に資する観点から、地域金融機関等の融資判断の際に活用できる技術評価の仕組みの構築に取り組む」(p. 88) といっていたのである。

またここで、ローカルベンチマークという言葉が登場するより早く、第2回「日本の『稼ぐ力』創出研究会」(2014年5月20日)や改訂2014において「グローバルベンチマーク」という語が用いられていることを指摘しておこう<sup>16</sup>。

ローカルベンチマークという語がはじめて登場するのが、2014年10月15日に開催された第6回「日本の『稼ぐ力』創出研究会」の資料3(経済産業省経済産業政策局[2014c])である。「地域の特色を活かした産業活性化」の「5. 地域を支える金融のあり方」についての「考えられる施策」の1つとしてローカルベンチマークの設定が登場する。そこで、「産業構造や人口動態を踏まえて地域企業のビジネスモデルや生産性を比較・検討し、ローカル経済圏を担う企業に対する経営判断や経営支援等の参考となる評価指標(『ローカルベンチマーク』)を設定すべきではないか<sup>17</sup>」として、ローカルベンチマークの設定が提起された(p. 96)。また、ここには「評価指標の検討にあたって考慮すべき視点」として、「規模、業種」、「売上高と収益力(ローカル企業に適切な水準)」、「労働生産性」、「雇用の推移と見通し」、「経営改善に向けた具体的な取組(知的資産経営等への取組)」の5点があげられている(p. 96)。

2014年12月27日になされた閣議決定「まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、その一部を第4節で引用したが、「産業・金融一体となった総合支援体制の整備」の中で、「2015年度には地域資源を活用した事業化支援及び生産性の向上支援等における各種早期実施策を実施するとともに、官民一体となって地域企業を支援する観点から、様々な角度から中長期対応策を引き続き検討する」としている(p. 21)。この文章の中の「中長期対応策」に対して「経営改善が必要な産業・企業の見極めに資する評価手法の検討(以下省略-引用者)」との脚注が付けられている(p. 21)。総合戦略の本体、そしてまた「付属文書(アクションプラン)」<sup>18</sup>においても、ローカルベンチマークという語は用いられていない。

第9回「日本の『稼ぐ力』創出研究会」(2015年3月10日)においてローカルベンチマークについての検討がなされた<sup>19</sup>。「日本の『稼ぐ力』創出研究会とりまとめ」(2015年6月18日)では、ローカルベンチマーク策定とそのための会議体の立ち上げの必要性が指摘されている(p. 15, p. 21)。

ローカルベンチマークの具体的な検討は、「地域企業 評価手法・評価指標検討会」で行われた。

16 経済産業省経済産業政策局[2014a]のp. 51、および改訂2014(閣議決定[2014a])のp. 32。なお、2014年6月20日に、「日本の『稼ぐ力』創出研究会」は「中間論点整理」(経済産業省経済産業政策局[2014b])を公表している。そこにも、「ローカルベンチマーク」という語は登場せず、「グローバルベンチマーク」だけが用いられている(p. 4)。

17 引用元に引かれている5カ所のアンダーラインは省略している。

18 <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/20141227siryou6.pdf>

19 経済産業省経済産業政策局[2015a]。

その第1回目の会議が2015年5月29日に開催されている。第1回会議の「議事要旨」によると、この会議では「地域経済分析システム (RESAS)」などの「手法も活用しながら、地域の経営力や生産性向上、こういったものを評価する手法・指標が考えられるのかというのを議論したい」としている<sup>20</sup>。

2015年6月30日になされた2つの閣議決定、「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」および「『日本再興戦略』改訂2015」では、ローカル・アベノミクスを推進するための施策の1つとしてローカルベンチマークの策定をあげている。

次に、2015年12月24日になされた閣議決定「まち・ひと・しごと創生総合戦略(2015改訂版)」について見よう。「地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする」(p.20)のための「生産性の高い、活力に溢れた地域経済実現に向けた総合的取組」(p.20)の1つとして「地域企業の経営体制の改善・人材確保等」(p.24)をあげている。そのための「主な施策」の最初に「ローカルベンチマーク等の整備」を掲げている(p.25)。そこでは、「地域企業の経営体制の改善等に資する観点から、地域企業と金融機関や地域の支援機関が相互に対話を行っていく上での参考ツールとして、ローカルベンチマークを整備していく必要がある」とし、「『地域企業評価手法・評価指標検討会(ローカルベンチマーク検討会)』」での検討を踏まえて、「2016年度中にローカルベンチマークを策定」する予定であるとともに、「その後も継続的に検証し、更新・発展させていく」としている(p.25)。

2016年3月4日、経済産業省は「地域企業 評価手法・評価指標検討会 中間とりまとめ ~ローカルベンチマークについて~」を公表した。この中間とりまとめの公表をもってローカルベンチマークの策定とされている。内容は次の項で紹介する。

経産省がローカルベンチマークを公表したのと同じ日、第4回「未来投資に向けた官民対話」が開催された。その議事要旨によると<sup>21</sup>、安倍晋三首相は、「地域企業の経営診断の指標として『ローカルベンチマーク』を策定した。これを活用し、地域の金融機関や支援機関が企業と対話を深め、担保や個人保証に頼らず生産性向上に努める企業に対し、成長資金を供給するよう促して」といとし、関係大臣に対して「具体的な制度設計への着手をお願いする」と発言した(pp.11-12)。安倍首相自ら、ローカルベンチマークの活用、そして生産性向上に努める企業に対して成長資金の供給を促すための制度設計に着手するよう指示した点が注目に値する。

ローカルベンチマークの策定ならびに上のような安倍首相の指示を受け、「今後のローカルベンチマークの普及に向けた取組を促進する」ために、「ローカルベンチマーク活用戦略会議」が設置された<sup>22</sup>。同会議は、2016年5月31日に、「『ローカルベンチマーク』の普及に向けた活動の指針」である「ローカルベンチマーク活用行動計画」を公表している。活用行動計画では、

20 [http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/chiikikigyo\\_hyoka/001\\_giji.html](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/chiikikigyo_hyoka/001_giji.html)

21 [http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/kanmin\\_taiwa/dai4/gijiyousi.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/kanmin_taiwa/dai4/gijiyousi.pdf)

22 経済産業省経済産業政策局 [2016a].

「全般的な取組」として、「周知に関する取組」、ローカルベンチマークの活用事例の収集・分析など「活用状況のフォローアップ」、財務情報や非財務情報についての分析・見直しなど「活用方法の検証・改善」を取りあげている (p. 2)。さらには、金融機関 (団体)、中小企業支援機関、コンサルタント・有識者、土業、政府・地方公共団体ごとに、「ローカルベンチマーク活用に向けた各関係者の取組例」を示している (pp. 2-4)。

「日本再興戦略 2016」(2016 年 6 月 2 日閣議決定) では、ローカルベンチマークを活用して、金融機関などが事業者と対話を深め、「担保や個人保証に頼らず生産性向上に努める事業者に対して成長資金を供給するよう促進する」としている (p. 37, p. 113)。

2016 年 8 月 2 日の閣議決定「未来への投資を実現する経済対策」は、第 3 節で見たように、金融庁と経済産業省に対してローカルベンチマークを活用して中小企業・小規模事業者の生産性向上を支援するよう求めている (p. 14, p. 29)。

2016 年 12 月 22 日になされた閣議決定「まち・ひと・しごと創生総合戦略 (2016 改訂版)」について見よう。総合戦略 2015 改訂版と同様「地域企業の経営体制の改善・人材確保等」(p. 31) の「主な施策」の 1 番目に「ローカルベンチマーク等の整備」を掲げている (p. 32)。そこでは、「今後は、地域中核・中小企業等支援施策でのローカルベンチマーク活用を推進し、その普及を図ることで、地域の金融機関や支援機関が企業との対話を深め、成長資金の供給等の生産性向上につながる経営支援の実施を促していく」とともに、「有効事例の紹介や更なるデータ分析を通じて、ローカルベンチマーク自体を更新・発展させる」としている (p. 32)。

### 5-3 ローカルベンチマークの内容

5-2 では、閣議決定や経産省資料などに基づいて、ローカルベンチマーク策定の提起から策定まで、そして策定後はその活用や普及が要請されていることを見てきた。ここでは、主として、「地域企業 評価手法・評価指標検討会 中間とりまとめ ~ローカルベンチマークについて~」(以下、「中間とりまとめ」) によって、ローカルベンチマークの内容を簡単に見ておくことにしよう<sup>23</sup>。

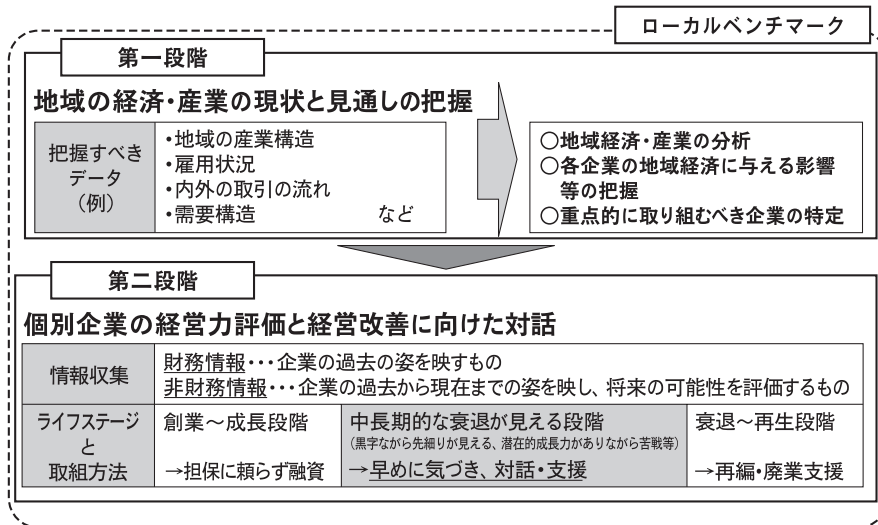
ローカルベンチマーク導入の背景にある問題意識は、地方では人口減少が始まっており地域経済の縮小をもたらしているが、それが住民の経済力の低下につながり、生活基盤の維持を困難にしている、このような状況に対して、地域経済の「稼ぐ力」を維持・向上させるためには、地域企業が付加価値を生み出し、雇用を創り続けていくことが必要である、ということである (p. 2)。

このような問題意識の下で、「『企業の診断ツール』として、企業の経営者や金融機関・支援機関等が、企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みであり、事業性評価の『入口』として活用されることが期待される」<sup>24</sup> ものとして、ローカルベンチマークが

23 本項をまとめるにあたって、福本 [2016a]、福本 [2016b] を参考にした。

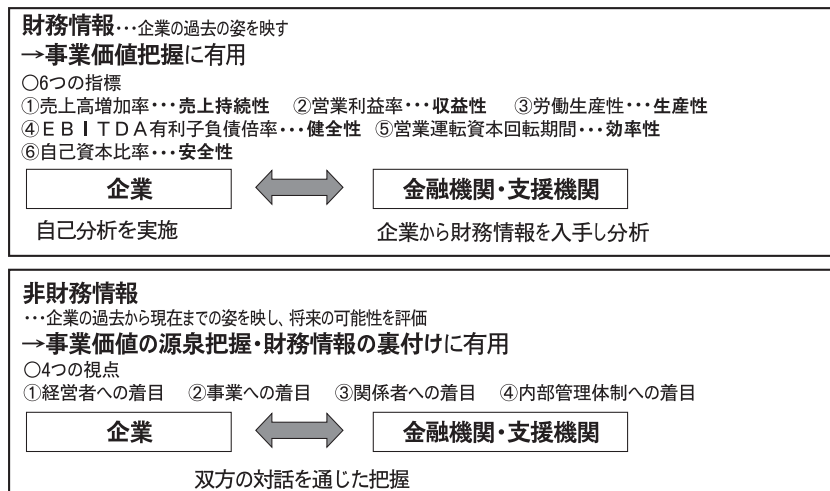
24 脚注 14 に同じ。

図表4 ローカルベンチマークの構成



(出所) 経済産業省 [2016], p. 8.

図表5 ローカルベンチマークの第二段階



上記を基本的な枠組み、「入口」として、それぞれの企業や金融機関、支援機関が独自の視点・手法で、より深い対話や理解を進めることが期待される。

(出所) 経済産業省 [2016], p. 15.

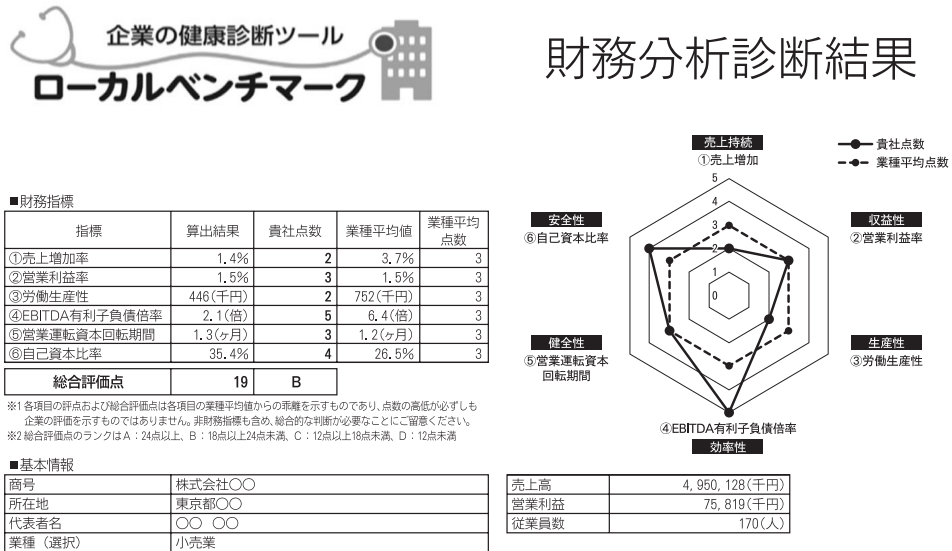
策定されたのである。

ローカルベンチマークの構成は二段階となっている（図表4）。

第一段階では、金融機関や支援機関などが「地域の産業構造や雇用の状況、内外の取引の流れ、需要構造等に関するデータ」を利用して、「地域の経済・産業の現状と見通しの把握、分析を行



図表 6 財務情報に基づく分析診断結果の画面



（出所）経済産業省経済産業政策局産業資金課 [2016], p. 11.

う」(p. 7)．この第一段階では、地域経済分析システム (RESAS) を活用して地域の経済・産業の基本情報を収集・分析することなどが想定されている (p. 9)．

第二段階では、「金融機関や支援機関が対象とする個別企業について、財務情報や非財務情報等を元に、対話を通じて企業の成長余力や持続性、生産性等の評価を行う」(p. 7)．図表 5 は、第二段階における対話に用いられる財務情報、非財務情報について示したものである．

財務情報として、「企業の成長性や持続性を評価する上で、事業価値、すなわち事業から生み出されるキャッシュフローを把握する」(p. 15) ことが大切であるとの認識の下、そのために有用な 6 つの指標が選ばれている．指標の分析結果を金融機関や企業経営者にわかり易い形で提供するツールも提供されている (図表 6)．

財務情報だけではとらえきれない企業の強みや課題、課題改善の見込みや課題改善に向けて何ができるのかなどを把握するためには非財務情報を把握することが必要であるが、非財務情報は定量化することや客観性を担保することが難しい (p. 17)．そこで中間とりまとめでは、金融機関などが企業などとの対話の「入口」として活用できる着目点として、経営者、事業、企業を取り巻く環境・関係者、内部管理体制の 4 項目を示している．具体的な項目の例として、では経営者のビジョン、企業の経営理念、後継者の有無など、では事業の商流、製品・サービスの内容、市場規模・シェア、競合他社との比較、技術力・販売力の強みと課題など、では顧客リピート率、従業員定着率、取引金融機関数とその推移など、では同族企業が否か、社外取締役の設置状況、人材育成の方法・システム、コンプライアンス上の問題の有無など、をあげている (pp. 19-20)．

#### 5-4 ローカルベンチマークの普及

さてローカルベンチマークが策定されたいま、5-2 でみたように、その普及・活用が求められている。帝国データバンク「平成28年度産業経済研究委託事業（ローカルベンチマーク普及促進に向けた取組及びABLの現状、課題に関する調査検討）報告書」（以下、「帝国データバンク[2017]」）に基づいて、ローカルベンチマークの普及について見ることにしよう<sup>25</sup>。

金融機関を対象とした調査では、ローカルベンチマークの「内容をよく知っている」と答えた割合が50.4%、「聞いたことがある」が35.4%であった<sup>26</sup>。金融機関別に見ると<sup>27</sup>、「内容をよく知っている」と答えた割合が高いのは地方銀行で82.0%（n=50）、以下、第二地方銀行70.6%（n=34）、信用金庫・信金中金62.1%（n=243）、信用組合31.8%（n=129）となっている。ちなみに都市銀行・信託銀行では20.0%（n=5）と割合が低い。

ローカルベンチマークの活用状況を尋ねたところ（n=451：ローカルベンチマークの「内容をよく知っている」、「聞いたことがある」と回答した機関）、「活用している」が13.7%、「活用を検討している」が61.4%、「活用しない」が24.8%である<sup>28</sup>。金融機関別に見ると<sup>29</sup>、「活用している」と答えた割合が高いところから順に、信用金庫・信金中金17.2%（n=233）、第二地方銀行16.7%（n=30）、地方銀行12.5%（n=48）、信用組合8.8%（n=113）である。「活用を検討している」割合は地方銀行が最も高く75.0%、以下、信用金庫・信金中金69.1%、第二地方銀行63.3%、信用組合46.9%である。

ローカルベンチマークの活用目的について尋ねたところ（n=339：ローカルベンチマークを「活用している」、「活用を検討している」と回答した機関、複数回答）、「事業性評価の入口として活用している」が最も多く81.7%、「企業との対話のツールとして活用している」が68.1%、「企業の評価ツールとして活用している」が45.0%などとなっている<sup>30</sup>。

ローカルベンチマークを活用しない理由（n=111：ローカルベンチマークを「活用しない」と回答した機関、不明1件除く、複数回答）で多かったのは、「そもそもローカルベンチマークについて理解が進んでいないため」が33.3%、「既存のツールを活用すれば問題ないため」が28.8%、「他の金融機関や支援機関でどれくらい活用されているか不明なため」が26.1%であった<sup>31</sup>。

25 帝国データバンク[2017]で用いられているアンケート（「動産・債権担保融資（ABL）に関する実態調査」）の調査対象はABLの貸し手として期待される金融機関およびリース会社、商社等660機関（社）、調査期間は2016年8月25日（発送）～2016年11月16日、有効回答は557社である。（帝国データバンク「ABLの課題に関する実態調査 調査報告書」（[http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/ABL/12.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/ABL/12.pdf)）、2017年2月、p.1、より。）

26 帝国データバンク[2017]、p.12、図表13。

27 同上、p.13、図表14。

28 同上、p.15、図表16。

29 同上、p.15、図表17。

30 同上、p.16、図表18。

31 同上、p.17、図表20。

## 5-5 ローカルベンチマークの課題

5-4 より、地域金融機関は信用組合を除いてローカルベンチマークをよく知っているが、まだ活用実績は少なく、活用を検討している段階であることがわかった。また、ローカルベンチマークの策定において想定していたとおり、事業性評価の入口、企業との対話や企業評価のツールとして活用している・活用を検討していることもわかった。ローカルベンチマークの策定後1年に満たない時点での調査であるため、まだ実際に普及するに至っていないことはやむを得ない。当局は、普及活動により力を入れることが必要である<sup>32</sup>。

また、本稿ではそれを目的としていないため論じていないが、ローカルベンチマークの第一段階に採用されている評価指標が妥当であるか否かについては賛否の分かれるところであろう。中間とりまとめが、「指標や手法も固定的なものではなく、対話を通じて常にその意義や有効性を確認し、見直していくべきものである」(p. 4) としていることから、必要に応じて見直しが行われるものと考えられる。

「中小企業等経営強化法」(2016年7月1日施行)において、ローカルベンチマークの活用が想定されている。この法律の下、中小企業・小規模事業者・中堅企業などは経営力向上計画を策定する際に商工会議所、金融機関、土業などの認定経営革新等支援機関の支援を受けることができる。そのとき、認定経営革新等支援機関が中小企業などと財務・非財務情報の基本事項について認識の共有を進めるためにローカルベンチマークを活用することが想定されているのである<sup>33</sup>。このように、行政が積極的にローカルベンチマークを活用して実績を積み上げていくことが、普及促進に役立つものと考えられる。

## 6 金融仲介機能のベンチマーク

### 6-1 金融仲介機能のベンチマークとは

金融庁は、2016年9月15日に金融仲介機能のベンチマークを公表した。金融庁の「報道発表資料」によると<sup>34</sup>、「金融機関が、自身の経営理念や事業戦略等にも掲げている金融仲介の質を一層高めていくためには、自身の取組みの進捗状況や課題等について客観的に自己評価することが重要である」ことから、「金融機関における金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価できる多様な指標」を策定した。この指標が「金融仲介機能のベンチマーク」である。

32 経済産業省は、ローカルベンチマークのウェブサイト ([http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/](http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/)) を開設したり、パンフレット「企業の健康診断ツール ローカルベンチマークの手引き」(経済産業省 [2017]) を公表したりしてローカルベンチマークの普及に努めている。

33 中小企業庁企画課「基本方針の概要について」2016年7月1日。  
<http://www.meti.go.jp/press/2016/07/20160701001/20160701001-3.pdf>

34 金融庁「金融仲介機能のベンチマークについて～自己点検・評価、開示、対話のツールとして～」2016年9月15日。  
<http://www.fsa.go.jp/news/28/sonota/20160915-3.html>

図表7 金融仲介機能のベンチマーク

2015年9月18日	平成27事務年度 金融行政方針（金融庁）
2015年12月21日	第1回「金融仲介の改善に向けた検討会議」開催（金融庁）
2016年5月23日	第4回「金融仲介の改善に向けた検討会議」開催（金融庁）
2016年6月2日	日本再興戦略2016-第4次産業革命に向けて-（閣議決定）
2016年6月27日	第5回「金融仲介の改善に向けた検討会議」開催（金融庁）
2016年9月15日	金融仲介機能のベンチマーク公表（金融庁）
同	平成27事務年度 金融レポート（金融庁）
2016年10月21日	平成28事務年度 金融行政方針（金融庁）
2017年3月17日	検査・監督改革の方向と課題-金融モニタリング有識者会議報告書-（金融庁）

（出所）各資料より筆者作成。

## 6-2 金融仲介機能のベンチマークの導入から現在まで

図表7は金融仲介機能のベンチマークに言及している金融庁資料、閣議決定、ならびに金融仲介機能のベンチマークについて審議がなされた会議などをピックアップして示したものである。

金融仲介機能のベンチマークに最初に言及したのは、2015年9月18日公表の「平成27事務年度 金融行政方針」である。「金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保」（p.12）のためには、「企業の価値向上、経済の持続的成長と地方創生に貢献する金融業の実現」（p.13）が必要である。その実現のための「具体的重点施策」として、「金融仲介機能の質の改善に向けた取組み（企業ヒアリング等）」、「事業性評価及びそれに基づく解決策の提案・実行支援」などと並んで「地方創生に向けた金融仲介の取組みに関する評価に係る多様なベンチマークの検討」が掲げられた（p.13）。金融庁が、「金融機関との間で、事業性評価に基づく融資やコンサルティング機能の発揮についてより深度ある対話を行うためには、各金融機関の果たしている金融仲介機能について客観的な評価目線を策定し、金融機関と共通の目線で議論を行う」ことが必要であるとの観点から、「地方創生に向けた金融仲介の取組みについて評価を行うための多様なベンチマーク（地域における取引企業数の推移、支店の業績評価等、金融機関ごとの比較を可能とする計数等）を検討する」としている（p.13）。

「担保・保証依存の融資姿勢からの転換や産業・企業の生産性向上へ金融仲介のあるべき姿等」<sup>35</sup>を議論する場として「金融仲介の改善に向けた検討会議」が設置され、第1回会議が2015年12月21日に開催された。2016年5月23日開催の第4回会議の議題の1つが「企業ヒアリングを踏まえた地域銀行との対話について」である<sup>36</sup>。「議事内容」には、「リレーションシップバンキングに真剣に取り組んでいる銀行には、業績評価手法や組織形態などで共通項があり、そう

35 金融庁「金融仲介の改善に向けた検討会議（第1回）議事要旨及び配布資料」。  
<http://www.fsa.go.jp/singi/kinyuchukai/siryou/20151221.html>

36 金融庁「金融仲介の改善に向けた検討会議（第4回）議事要旨及び配布資料」。  
<http://www.fsa.go.jp/singi/kinyuchukai/siryou/20160523.html>

でない銀行と明確な差がある。そこで、ベンチマークとして、例えば事業再生のための活動をどのくらいやっているかとか、客観的に見てとれるデータをとって、それをベースに金融機関と対話をしていくことを考えている」との金融庁の発言が掲載されている。そして、2016年6月27日に開催された第5回会議において「金融仲介機能のベンチマーク（案）について」が議題となり、策定・導入に向けての討議が行われた<sup>37</sup>。

2016年6月2日になされた閣議決定「日本再興戦略2016」には、「質の高い金融仲介機能の発揮（事業性評価融資や本業支援等の取組強化）」に向けて、2016年度中に「金融仲介の取組に関する評価に係る多様なベンチマークを策定する」旨、記載されている（p. 43, p. 161）。

2016年9月15日、金融庁は金融仲介機能のベンチマークを公表した。内容は次項で見る。

金融庁は金融仲介機能のベンチマークを公表したのと同じ日に、2015年9月に公表した27年度方針の進捗状況や実績などの評価をまとめた「平成27事務年度 金融レポート」を公表した。本項の最初に見たように、27年度方針ではベンチマークの策定・導入を検討するとしていた。方針に示された通り、金融庁は、「金融仲介の改善に向けた検討会議」における審議の結果を踏まえ、金融仲介機能のベンチマークを策定したことが述べられている（p. 32-33）。

2016年10月21日に公表された「平成28事務年度 金融行政方針」では、金融仲介機能のベンチマークを、金融機関の自己評価、金融庁と金融機関の経営陣との深度ある対話、金融仲介機能の発揮状況の開示、に活用する方針であることが示されている（p. 5, p. 19, pp. 21-22）。

2017年3月17日公表の「検査・監督改革の方向と課題 - 金融モニタリング有識者会議報告書 -」では、金融庁はこれまで開発してきた「『ベスト・プラクティスの追求に向けた対話』のための手法」として、水平的レビュー、企業ヒアリング、金融仲介機能のベンチマーク、検査・監督などで得た知見の公表、自主的な開示の促進、プリンシプル・ベースのコードなどをあげ、これらの手法の開発・改良を継続していかなければならないとしている（pp. 9-10）。

### 6-3 金融仲介機能のベンチマークの内容

次に、金融庁の報道発表資料<sup>38</sup>とそこに別紙として掲載されている「金融仲介機能のベンチマーク」（金融庁 [2016b]）に基づいて、金融仲介機能のベンチマークの内容を簡単に見ておくことにしよう<sup>39</sup>。

金融仲介機能のベンチマークの策定の背景として、まず、多くの金融機関は、経営理念などに「金融仲介機能を発揮し、取引先企業のニーズや課題に応じた融資やソリューション（解決策）の提供等を行うことにより、取引先企業の成長や地域経済の活性化等」に貢献していく方針を掲げているが、「企業からは、金融機関は、相変わらず担保・保証に依存しているなど対応は

37 金融庁「金融仲介の改善に向けた検討会議（第5回）議事要旨及び配布資料」。  
<http://www.fsa.go.jp/singi/kinyuchukai/siryou/20160627.html>

38 脚注34に同じ。

39 本項をまとめるにあたって、日下 [2016a]、日下 [2016b] を参考にした。



図表8 共通ベンチマーク

項 目	共通ベンチマーク
(1) 取引先企業の経営改善や成長力の強化	1. 金融機関がメインバンク（融資残高1位）として取引を行っている企業のうち、経営指標（売上・営業利益率・労働生産性等）の改善や就業者数の増加が見られた先数（先数はグループベース、以下断りがなければ同じ）、及び、同先に対する融資額の推移
(2) 取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上	2. 金融機関が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況
	3. 金融機関が関与した創業、第二創業の件数
	4. ライフステージ別の与信先数、及び、融資額（先数単体ベース）
(3) 担保・保証依存の融資姿勢からの転換	5. 金融機関が事業性評価に基づく融資を行っている与信先数及び融資額、及び、全与信先数及び融資額に占める割合（先数単体ベース）

（出所）金融庁 [2016b], p. 1.

変わっていない』といった声が依然として聞かれ、「多くの企業が、金融機関に対して、事業の理解に基づく融資や経営改善等に向けた支援を求めていることが明らかとなった」ことをあげている。また、「金融機関によって金融仲介の取組みの内容や成果に相当の差があること」や「企業から評価される金融機関は、取引先企業のニーズ・課題の把握や経営改善等の支援を組織的・継続的に実施することにより、自身の経営の安定にもつなげていること」を、監督・検査を通じて確認された点としてあげている。このような背景の下、6-1での引用の繰り返しになるが、「金融機関が、自身の経営理念や事業戦略等にも掲げている金融仲介の質を一層高めていくためには、自身の取組みの進捗状況や課題等について客観的に自己評価することが重要である」ことから、「金融機関における金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価できる多様な指標」として「金融仲介機能のベンチマーク」が策定されたのである。

金融仲介機能のベンチマークは、自己点検・評価、自主的開示、対話の実施のために活用することが想定されている。は、金融機関自身が金融仲介機能を発揮することができているかどうかを点検し、評価するためにベンチマークを活用するということである。は、ベンチマークについての取組み実績を開示することにより、企業が自らのニーズや課題解決に応じてくれる金融機関を主体的に選択することができるようにするということである。は、金融庁と金融機関との対話のツールとしてベンチマークを活用するということである。

さて、金融仲介機能のベンチマークは、「共通ベンチマーク」と「選択ベンチマーク」からなる。また、2つのベンチマークに加え、金融仲介の取組みを評価する上でより相応しい指標がある場合には、それを活用してもよい。

図表8は共通ベンチマークを示している。これは、「全ての金融機関が金融仲介の取組みの進捗状況や課題等を客観的に評価するために活用」<sup>40</sup> することができる指標である。日下 [2016b]

40 脚注34に同じ。

図表 9 選択ベンチマークの項目

項 目
(1) 地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション
(2) 事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資
(3) 本業（企業価値の向上）支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供
(4) 経営人材支援
(5) 迅速なサービスの提供等顧客ニーズに基づいたサービスの提供
(6) 業務推進体制
(7) 支店の業績評価
(8) 個人の業績評価
(9) 人材育成
(10) 外部専門家の活用
(11) 他の金融機関及び中小企業支援策との連携
(12) 収益管理態勢
(13) 事業戦略における位置づけ
(14) ガバナンスの発揮

（出所）金融庁 [2016b], pp. 2-4 より「項目」のみを掲載。

は、「いうならば金融仲介の目的を表わすもの」であるといっている（p. 29）。例えば、金融機関が取引先企業の生産性向上に向けた取組みとして、創業や第二創業にどの程度係わっているか（(2) 3.）、創業 成長 成熟 衰退 再生（または廃業）で表されるような企業のライフステージ別に、それぞれどの程度支援を行っているのか、どこに強みと弱みがあるのか（(2) 4.）、などを指標から見ることができる。また、事業性評価に基づく融資先数や融資額等を見ることによって、その金融機関が担保・保証依存の融資姿勢からどの程度転換を図ることができているかを知ることができる（(3) 5.）。

図表 9 は選択ベンチマークの項目を示している。この 14 項目に対し、ここには示していないが、全部で 50 個の選択ベンチマークが提示された。日下 [2016a] は、選択ベンチマークは、「金融仲介を具体的な機能に分解してそれぞれに対していくつかの指標を例示したものである」といっている（p. 7）。金融機関は、50 個全てに取り組むことを求められているわけではなく、「自身の事業戦略やビジネスモデル等を踏まえて選択」<sup>41</sup> することができる。例えば、「事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先数、及び、左記のうち、労働生産性向上のための対話を行っている取引先数」（(2) 5.）、「事業性評価に基づく融資を行っている与信先の融資金利と全融資金利との差」（(2) 6.）、「本業（企業価値の向上）支援先数、及び、全取引先数に占める割合」（(3) 12.）、「本業支援先のうち、経営改善が見られた先数」（(3) 13.）、「ソリューション提案先数及び融資額、及び、全取引先数及び融資額に占める割合」（(3) 14.）、「その他にも創業支援先数（(3) 16.）、M&A 支援先数（(3) 19.）、事業承継支援先数（(3) 21.）、転

41 脚注 34 に同じ。

廃業支援先数 (3/22.) などが選択ベンチマークとなっている (金融庁 [2016b]).

金融仲介機能のベンチマークの中には、本稿において注目してきたワード、「事業性評価」と「ローカルベンチマーク」が登場していることがわかる。

#### 6-4 金融仲介機能のベンチマークの現状

金融庁は、年1回、金融機関に対して金融仲介機能のベンチマークの計数報告を求める。対象となる金融機関は、地域銀行106行 (埼玉りそな銀行を含む)、信用金庫265金庫、(業域信組と職域信組を除く地域) 信用組合109組合の480金融機関である。初年度は2016年3月期から過去3年分の報告を求めている<sup>42</sup>。金融庁の遠藤俊英・監督局長はインタビューの中で「既に9割以上の地域銀行から係数を提出いただいた」と答えている<sup>43</sup>。

ニッキンが地域銀行105行 (地方銀行64行 + 第二地方銀行41行) を対象に、2017年2月末時点における金融仲介機能のベンチマークの公表状況を調査した結果、「2月末までに公表」したのが45行、「3月末までに公表または公表予定」が17行、「4月以降に公表を予定している」が26行、「未定」としたのが17行であった<sup>44</sup>。

図表10はベンチマークを20項目以上公開している銀行の一覧である。「独自」としているのは、各金融機関が独自に設定したベンチマークのことである。ニッキンの調査では、「地元大学との技術提携や地元大学生の就職促進の取り組みをした企業数」(第四銀行)、「成長支援先数、及び、その融資額と全取引先数に占める割合」(八十二銀行)、「事業再生・事業承継支援を通じて維持した取引先の雇用者数」(静岡銀行)などが独自項目としてあげられていたという<sup>45</sup>。

全国信用金庫協会が全信金を対象として2017年3月に調査したところ、87信金が2017年3月末の計数結果から自主開示する方向を固めたという<sup>46</sup>。2018年3月末以降の分からの開示を決めた信金も一部あるが、148信金は開示時期を未定としている。自己点検・評価に活用する項目で多いのは、「創業支援先数」(102信金)、「メイン取引先の推移・全取引先数に占める割合」(97信金)、「取引先の本業支援に関連する研修」(93信金)であった。また、選択ベンチマークで多かったのは、「地域経済活性化支援機構、中小企業再生支援協議会の活用先数」、「信用保証協会融資の割合」、「創業支援数」、「全取引先数と取引先数推移」などであった。

#### 6-5 金融仲介機能のベンチマークの課題

金融仲介機能のベンチマークの導入が2016年9月だったということもあり、まだ各金融機関による公表は出揃っていないが、公表されているものを見る限り書式などはバラバラである。地

42 以上、『ニッキン』2016年9月23日および『同』2016年12月2日。

43 『ニッキン』2017年1月13日。

44 『ニッキン』2017年3月31日。

45 同上。

46 本段落の記載は、『ニッキン』2017年5月19日による。

図表 10 ベンチマークの公表項目が多い銀行 (20 項目以上)

銀行名	共通	選択	独自	合計
群馬銀	5	28	9	42
八十二銀	5	29	5	39
七十七銀	5	19	3	27
武蔵野銀	5	19	3	27
静岡銀	5	16	4	25
佐賀銀	5	19	-	24
青森銀	5	18	-	23
百五銀	5	18	-	23
山陰合同銀	5	18	-	23
千葉銀	5	15	2	22
池田泉州銀	3	13	6	22
東邦銀	5	14	2	21
鹿児島銀	5	12	4	21
第四銀	5	9	6	20
公表 45 行平均	4.6	8.9	1.5	14.9

(注) 単位：項目，2017 年 2 月末時点，ニッキン調べ。

(出所) 『ニッキン』2017 年 3 月 31 日。

方銀行などのホームページを見ると、例えば、「金融仲介機能のベンチマーク」、「金融仲介の取組みについて」、「金融仲介の取組みについて（「金融仲介機能のベンチマーク」の当行計数等の公表）」などのタイトルで公表されているものもあれば、「(中間) ディスクロージャー誌」の中に「ベンチマーク」と記載されているものがあつたりもする。金融機関の自己点検・評価や金融機関と金融庁の対話に活用することの 2 つが金融仲介機能のベンチマーク策定の目的であるなら、公表の仕方はどのような形式であってもよいし、極端に言えば公表の必要すらないのかもしれない。しかし、公表されたベンチマーク指標を見て、企業が自らのニーズや課題解決に応じてくれる金融機関を主体的に選択することができるようにするというもう 1 つの目的からすると、現在の公表の仕方は企業などの利用者側にとって易しい形でなされているとはいえない。

もちろん、金融機関の独自項目があること、また、例えば事業性評価や本業支援（＝企業価値の向上）への取組みといっても、その内容・解釈・取組みは金融機関に任されていることから<sup>47</sup>、完全にフォーマットを統一することができないことは承知している。しかし金融機関を選択する際に、公表されている金融仲介機能のベンチマーク指標を比較・検討したいと考える利用者の便を考慮するなら、公表の仕方や資料のタイトルをわかり易くする（共通化する）ことが必要であるし、それは可能であると思われる。またフォーマットについても、可能な部分については共通

47 例えば、日下 [2016a] の p. 6、日下 [2016b] の p. 30 を参照。

化するといった対応が必要であると考える。

本稿ではそれを目的としていないため、金融仲介機能のベンチマークに採用されている指標の妥当性については論じない。金融庁の報道発表資料<sup>48</sup>では、指標について、「今後、金融機関との対話等を通じて見直しを行いながら、ベンチマークを関係者にとって納得感のある、より良いものにしていきたい」としていることから、必要に応じて見直しが行われることであろう。

## 7 事業性評価と2つのベンチマークの関係

金融庁は、企業および経済の持続的な成長を達成するためには、地域金融機関が質の高い金融仲介機能を発揮することが必要であると考えている（第2節）。また、政府（閣議決定）は、地域金融機関がその機能を強化することによって、中小企業・小規模事業者の経営力の強化や生産性の向上を支援することができると考えている（第3節）。裏を返せば、政府および金融庁は、地域金融機関が金融仲介機能を十分に発揮することができておらず、ゆえに企業の生産性が向上していないと認識しているということである。もう少し具体的にいえば、金融機関の融資は担保・保証に依存し過ぎるきらいがあり、十分な担保・保証のない先に対して融資を行うことも適切なアドバイを行うこともできていないために、企業価値の向上が実現しないばかりではなく、金融機関自身もビジネスチャンス逃してしまっている、と政府・金融庁は考えているのである。

そこで打ち出されたのが「事業性評価」であり、「ローカルベンチマーク」と「金融仲介機能のベンチマーク」の2つのベンチマークである。改めてこの3つのキーワードの内容を簡潔に記しておけば以下のようなものである。事業性評価とは、「金融機関が、現時点での財務データや、担保・保証にとらわれず、企業訪問や経営相談等を通じて情報を収集し、事業の内容や成長可能性などを適切に評価すること」<sup>49</sup>である（第4節）。ローカルベンチマークは、「『企業の診断ツール』として、企業の経営者や金融機関・支援機関等が、企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みであ」<sup>50</sup>り、事業性評価の「入口」として活用することが期待されているものである（第5節）。金融仲介機能のベンチマークは、「金融機関における金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価」するための「多様な指標」であり<sup>51</sup>、金融機関自身、そして金融庁や企業が、金融機関による金融仲介機能の発揮状況を評価する際に活用することが想定されているものである（第6節）。

金融機関が企業の稼ぐ力の向上に貢献するために求められているのが事業性評価に基づいて行うアドバイスと融資である。事業性評価を行うためには、金融機関と企業とが十分に対話を行わなければならない。対話のベースとなるのがローカルベンチマークである。金融機関は企業のこ

48 脚注 34 に同じ。

49 金融庁 [2015b], p. 3.

50 脚注 14 に同じ。

51 脚注 34 に同じ。



とを知るためにローカルベンチマークを活用して財務情報や非財務情報の収集・分析を行う。企業は金融機関に事業内容を理解してもらうために、ローカルベンチマークを活用して財務情報や非財務情報を提示する。ローカルベンチマークを対話のきっかけとして金融機関が取引先企業の事業性評価を行い、行った事業性評価の結果に基づいて金融機関はアドバイスや融資を実施する。

金融仲介機能のベンチマークは、その金融機関が考える事業性評価の内容、その事業性評価に基づいて行っている融資件数や融資額、事業性評価に基づいて本業支援を行っている先数、事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている先数、などの金融機関の取組みの結果・実績を明らかにするものである。金融機関は、どの程度金融仲介機能を発揮できているかについての自己点検・評価に金融仲介機能のベンチマークを活用する。金融庁は、金融機関が金融仲介機能を十分に発揮できているかどうかを話し合い、ベストプラクティスを追求するために、金融仲介機能のベンチマークを活用する。また、企業は自らのニーズ・課題解決に応じてくれる金融機関を探し、選ぶために金融仲介機能のベンチマークを活用する。このように、金融仲介機能のベンチマークは金融機関が自己との対話、金融機関と金融庁との対話のツールとして用いられるものである。ところで、公表された金融仲介機能のベンチマークを見て企業が自社に合う金融機関を選んでアドバイスや融資を求めることを考えると、金融仲介機能のベンチマークはローカルベンチマークとは違った意味で、企業と金融機関との対話のきっかけとなりうるものである。

ローカルベンチマークと金融仲介機能のベンチマークは対話のためのツールである。あくまで2つのベンチマークは対話のためのきっかけに過ぎない。重要なのは、用いるツールではなく、それをきっかけにしてどれだけ深い対話ができるかである。2つのベンチマークを活用して、金融機関と企業、金融機関と金融庁、そして金融機関自身がいかに深い対話を行うことができるかが問われているのである。3つの対話の中で最も重要なのは金融機関と企業との対話である。金融機関は、企業との対話から有益な情報を獲得・生産すること、獲得・生産した情報を事業性評価に活用しアドバイスや融資につなげること、すなわち金融仲介機能を十分に発揮することが必要である。そして、金融仲介機能を発揮することによって、取引先企業の価値の向上、経済の持続的な成長、地方創生などに貢献しなければならない。金融機関は事業性評価に基づくアドバイスや融資を通して企業価値の向上などに貢献し続けることによって顧客企業によって選択されるのであり、それが自らの発展につながるのである。

## 8 むすび

第7節では、本稿の1つの結論を示した。繰り返せば、それは以下のようなものである。ローカルベンチマークおよび金融仲介機能のベンチマークはあくまで対話のためのツールに過ぎない。重要なのは、2つのベンチマークを活用して、金融機関と企業、金融機関と金融庁、そして金融機関自身がいかに深い対話を行うことができるかである。対話の中で特に重要なのは、金融機関と企

業との対話である。金融機関は事業性評価に活用できるレベルの対話を企業との間で行い、それをアドバイスや融資につなげていかなければならない。これは金融仲介機能を十分に発揮するというにほかならないが、それによって取引先企業の価値の向上、経済の持続的な成長、地方創生などに貢献しなければならない。また、金融機関が企業価値の向上などに貢献し続けることが、自らの発展につながる。

以下、地域金融機関の金融仲介機能の向上・発揮のためには人材育成と業務推進体制の整備が必要であること、そしてそのためには金融機関による業績評価方法の見直しが必要であることを述べて本稿を結ぶ。

リレバン行政において「目利き力」養成の重要性が指摘されていたのと同様、現在の金融行政の下で地域金融機関が金融仲介機能の向上および発揮のために求められているのは、事業性評価に係わる組織および担当者の力（「目利き力」でもよいのであるが、「事業性評価」のための「力」であることを強調するために、以下、これを「事業性評価力」と呼ぶことにしよう）をいかに向上させることができるかである。なぜなら、ローカルベンチマークで示された指標やそれに基づく対話の中から何を読み取り、それをどのように解釈し、どのような対応に結び付けていくか、つまり、ローカルベンチマークを使いこなすことができるか否かは事業性評価に係わる部署、もつといえば（役席者を含む）担当者の事業性評価力次第であるからである。また、金融仲介機能のベンチマークの各指標から自社の取組みをどのように点検・評価して取組みの改善などにつなげることができるか、企業に対し自社の取組みをどのようにアピールして実際の取引へとつなげることができるか、金融庁とどれだけ深くて有意義な対話ができるかについても、やはり、事業性評価に係わる部署や担当者の力量に依存するものだからである。

例えば、金融仲介機能のベンチマークの「(9) 人材育成」では「39. 取引先の本業支援に関連する研修等の実施数、研修等への参加者数、資格取得者数」、また「(6) 業務推進体制」では「34. 中小企業向け融資や本業支援を主に担当している支店従業員数、及び、全支店従業員数に占める割合」や「35. 中小企業向け融資や本業支援を主に担当している本部従業員数、及び、全本部従業員数に占める割合」を選択ベンチマークとして採用している。ここから、金融庁は地域金融機関の金融仲介機能の向上・発揮を図るためには人材育成と業務推進体制の整備が必要であると認識していることがわかる。しかし、研修を行ったから、研修にたくさんの参加者を集めたから、資格取得者が多いからといって、本当の意味で個人の事業性評価力が向上するわけではない。また、中小企業向け融資や本業支援に係わる支店従業員や本店従業員が多いからといって、支店や本部担当部署などの組織としての事業性評価力が向上するわけでもない。

金融機関内部に事業性評価力が十分に備わっていないならば、金融仲介機能のベンチマークの選択項目 (10) や (11) に示されているように、「外部専門家の活用」や「他の金融機関及び中小企業支援策との連携」が必要であることはいうまでもない。

金融機関単独であれ外部の力を活用するのであれば、担当者個人および組織単位の事業性評価力の向上が必要である。ただし、それは簡単なことではない。個人としての、そしてそれが結集し

た形の部署や支店などの組織としての事業性評価力を高めるためには、事業性評価に基づくアドバイスを融資への取組みを金融機関が個人や部署・支店の業績としてどのように評価するのかという点に行き着く。例えば家森 [2016] は、自らが実施したアンケート調査の結果から、現場を変えるには人事評価が変わらなければならないことやインセンティブをうまく与えることによって職員が成長することを示している。業績評価の仕組みを担当者や部署のインセンティブに働きかけるようなものへと変更することができれば、事業性評価力は高まり、事業性評価に基づくアドバイスや融資が積極的に展開されることになるだろう。金融庁も事業性評価に基づく本業支援の取組みを個人や支店の業績評価の対象とすることが必要であることは認識しており、選択ベンチマークの項目に「(7) 支店の業績評価」や「(8) 個人の業績評価」を設けている。実際に業績評価の見直しに取り組んでいる銀行の事例については、例えば、家森 [2016] や橋本 [2016] で紹介されている。

ローカルベンチマークや金融仲介機能のベンチマークは、金融機関が企業、金融庁および自身と深い対話を行うためのツールである。何をツールとして用いるかも重要であるが、それ以上に重要なのはツールを使いこなすことができるかどうかである。地域金融機関は、ツールを使いこなして深い対話を行うことができる、つまり事業性評価力を持った人材を育成すると同時に業務推進体制を整えて組織としての事業性評価力を高めなければならない。そしてそのためには、担当者個人ならびに担当部署に対して適切にインセンティブを与えることができるような業績評価の仕組みを取り入れなければならない。これができてはじめて、地域金融機関として事業性評価力の向上を図ることができ、事業性評価力を発揮することが可能となる。地域金融機関が事業性評価力を高め、その力を発揮するということが、地域金融機関が金融仲介機能を発揮することということであり、それによって企業価値の向上、経済の持続的な成長、地方創生などに貢献することができるのである。そしてこれらの貢献に対する企業や地域社会からの評価が高まることによって、地域金融機関自身の発展がもたらされるのである。

参考文献 (URL 最終閲覧日：2017 年 5 月 22 日)

- 井上有弘 [2016] 「なぜ今、『事業性評価』に取り組むのか？」『金融調査情報』No. 28-15.  
<http://www.scbri.jp/PDFkinyuchousa/scb79h28s15.pdf>
- 閣議決定 [2014a] 「『日本再興戦略』改訂 2014 - 未来への挑戦 - 」2014 年 6 月 24 日.  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbunJP.pdf>
- 閣議決定 [2014b] 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」2014 年 12 月 27 日.  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/20141227siryou5.pdf>
- 閣議決定 [2015a] 「まち・ひと・しごと創生基本方針 2015 - ローカル・アベノミクスの実現に向けて - 」2015 年 6 月 30 日.  
<http://www.kantei.go.jp/jp/topics/2015/20150630hontai.pdf>
- 閣議決定 [2015b] 「『日本再興戦略』改訂 2015 - 未来への投資・生産性革命 - 」2015 年 6 月 30 日.  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/dai1jp.pdf>  
[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/dai2\\_3jp.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/dai2_3jp.pdf)

- 閣議決定 [2015c] 「まち・ひと・しごと創生総合戦略 (2015 改訂版)」 2015 年 12 月 24 日。  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/h27-12-24-siryou2.pdf>
- 閣議決定 [2016a] 「日本再興戦略 2016 - 第 4 次産業革命に向けて - 」 2016 年 6 月 2 日。  
[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/zentaihombun\\_160602.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/zentaihombun_160602.pdf)
- 閣議決定 [2016b] 「未来への投資を実現する経済対策」 2016 年 8 月 2 日。  
[http://www5.cao.go.jp/keizai1/keizaitaisaku/2016/20160802\\_taisaku.pdf](http://www5.cao.go.jp/keizai1/keizaitaisaku/2016/20160802_taisaku.pdf)
- 閣議決定 [2016c] 「まち・ひと・しごと創生総合戦略 (2016 改訂版)」 2016 年 12 月 22 日。  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/h28-12-22-sougousenryaku2016hontai.pdf>
- 金融庁 [2013a] 「平成 25 事務年度 金融モニタリング基本方針」 2013 年 9 月 6 日。  
<http://www.fsa.go.jp/news/25/20130906-3/10.pdf>
- 金融庁 [2013b] 「平成 25 事務年度 中小・地域金融機関向け監督方針」 2013 年 9 月 6 日。  
<http://www.fsa.go.jp/news/25/20130906-3/03.pdf>
- 金融庁 [2014a] 「金融モニタリングレポート」 2014 年 7 月 4 日。  
<http://www.fsa.go.jp/news/26/20140704-5/01.pdf>
- 金融庁 [2014b] 「平成 26 事務年度 金融モニタリング基本方針 (監督・検査基本方針)」 2014 年 9 月 11 日。  
<http://www.fsa.go.jp/news/26/20140911-1/01.pdf>
- 金融庁 [2015a] 「金融モニタリングレポート」 2015 年 7 月 3 日。  
<http://www.fsa.go.jp/news/27/20150703-2/01.pdf>
- 金融庁 [2015b] 「円滑な資金供給の促進に向けて」 2015 年 7 月 30 日。  
<http://www.fsa.go.jp/news/27/ginkou/20150730-1/01.pdf>
- 金融庁 [2015c] 「平成 27 事務年度 金融行政方針」 2015 年 9 月 18 日。  
<http://www.fsa.go.jp/news/27/20150918-1/01.pdf>
- 金融庁 [2015d] 「これまでの金融行政における取組みについて」 (第 1 回 金融仲介の改善に向けた検討会議 資料) 2015 年 12 月 21 日。  
<http://www.fsa.go.jp/singi/kinyuchukai/siryou/20151221/03.pdf>
- 金融庁 [2016a] 「企業ヒアリング・アンケート調査の結果について～融資先企業の取引先金融機関に対する評価～」 (第 4 回 金融仲介の改善に向けた検討会議 資料) 2016 年 5 月 23 日。  
<http://www.fsa.go.jp/singi/kinyuchukai/siryou/20160523/01.pdf>
- 金融庁 [2016b] 「金融仲介機能のベンチマーク」 2016 年 9 月 15 日。  
<http://www.fsa.go.jp/news/28/sonota/20160915-3/01.pdf>
- 金融庁 [2016c] 「平成 27 事務年度 金融レポート」 2016 年 9 月 15 日。  
<http://www.fsa.go.jp/news/28/20160915-4/01.pdf>
- 金融庁 [2016d] 「平成 28 事務年度 金融行政方針」 2016 年 10 月 21 日。  
<http://www.fsa.go.jp/news/28/20161021-3/02.pdf>
- 金融庁 [2017] 「検査・監督改革の方向と課題 - 金融モニタリング有識者会議報告書 - 」 2017 年 3 月 17 日。  
<http://www.fsa.go.jp/news/28/singi/20170317-1/01.pdf>
- 日下智晴 [2016a] 「金融仲介機能のベンチマークについて」 『しんくみ』 2016 年 12 月号。
- 日下智晴 [2016b] 「『金融仲介機能のベンチマーク』活用の視点 ステークホルダーとの多様な対話のツールに」 『金融財政事情』 2016 年 12 月 12 日号。
- 経済産業省 [2016] 「地域企業 評価手法・評価指標検討会 中間とりまとめ ～ローカルベンチマークについて～」 2016 年 3 月 4 日。  
[http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/locaben.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/locaben.pdf)
- 経済産業省 [2017] 「企業の健康診断ツール ローカルベンチマークの手引き」 2017 年 3 月 7 日。  
[http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/pamphlet.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/pamphlet.pdf)
- 経済産業省経済産業政策局 [2014a] 「稼ぐ力創出のための産業と金融の一体改革」 (第 2 回 日本の「稼ぐ力」創出研究会 事務局説明資料) 2014 年 5 月 20 日。  
[http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/kaseguchikara/pdf/002\\_03\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/kaseguchikara/pdf/002_03_00.pdf)

- 経済産業省経済産業政策局 [2014b] 「日本の『稼ぐ力』創出研究会 中間論点整理」2014年6月20日。  
([http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/kaseguchikara/pdf/004\\_s01\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/kaseguchikara/pdf/004_s01_00.pdf))
- 経済産業省経済産業政策局 [2014c] 「ローカル経済圏の『稼ぐ力』創出」(第6回 日本の『稼ぐ力』創出研究会 事務局説明資料) 2014年10月15日。  
([http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/kaseguchikara/pdf/006\\_03\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/kaseguchikara/pdf/006_03_00.pdf))
- 経済産業省経済産業政策局 [2015a] 「ローカル経済圏の『稼ぐ力』創出」(第9回 日本の『稼ぐ力』創出研究会 事務局説明資料) 2015年3月10日。  
([http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/kaseguchikara/pdf/009\\_03\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/kaseguchikara/pdf/009_03_00.pdf))
- 経済産業省経済産業政策局 [2015b] 「日本の『稼ぐ力』創出研究会 とりまとめ」2015年6月18日。  
([http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/kaseguchikara/pdf/report01\\_01\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/kaseguchikara/pdf/report01_01_00.pdf))
- 経済産業省経済産業政策局 [2016a] 「ローカルベンチマーク活用戦略会議について」(第1回 ローカルベンチマーク活用戦略会議 資料) 2016年4月14日。  
([http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/local\\_bench/pdf/001\\_03\\_02.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/local_bench/pdf/001_03_02.pdf))
- 経済産業省経済産業政策局 [2016b] 「ローカルベンチマーク活用行動計画」2016年5月31日。  
([http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/local\\_bench/pdf/koudoukeikaku\\_01.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/local_bench/pdf/koudoukeikaku_01.pdf))
- 経済産業省経済産業政策局産業資金課 [2016] 「ローカルベンチマークについて」(第1回ローカルベンチマーク活用戦略会議 資料) 2016年4月14日。  
([http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/local\\_bench/pdf/001\\_03\\_01.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/local_bench/pdf/001_03_01.pdf))
- 多胡秀人 [2016] 「融資のあり方, 原点に戻す狙い 事業性評価は“リレバン”」『金融ジャーナル』2016年6月号。
- 中小企業庁編 [2016] 『中小企業白書 2016年版 未来を拓く 稼ぐ力』日経印刷。
- 帝国データバンク [2017] 「平成28年度産業経済研究委託事業(ローカルベンチマーク普及促進に向けた取組及びABLの現状, 課題に関する調査検討) 報告書」2017年2月。  
([http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/H28FY/000801.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000801.pdf))
- 橋本卓典 [2016] 『捨てられる銀行』講談社。
- 橋本卓典 [2017] 『捨てられる銀行2 非産運用』講談社。
- 福本拓也 [2016a] 「企業経営者と金融機関・支援機関等との対話を進め, 企業経営の改善を促す 中小企業政策, 地域金融機関政策等の連携の結節点としての役割も」『金融財政事情』2016年6月27日号。
- 福本拓也 [2016b] 「『ローカルベンチマーク』の活用に向けて」『事業再生と債権管理』No. 153。
- 村本孜 [2016] 「ローカルベンチマークの活用と地方創生, 信用金庫への期待」『信用金庫』2016年8月号。
- 村本孜 [2017] 「金融通じた社会的価値向上がポイント 顧客本位の良質な金融サービス提供を」『金融ジャーナル』2017年1月号。
- 家森信善 [2016] 「地域金融機関の現場は地方創生を実現できるか」伊東真幸・家森信善『地銀創生 - コントリビューション・バンキング -』第6章, 金融財政事情研究会。
- 家森信善 [2017] 「新・金融行政方針の意味するもの 金融庁と金融機関の変革の推進計画」『金融ジャーナル』2017年1月号。